RISK RADAR

東京海上リスクコンサルティング株式会社
電話 (03) 5288-6580

リスク・レーダー
NO.2000-2

リコール対応のポイント
ー信頼される企業になるためにー

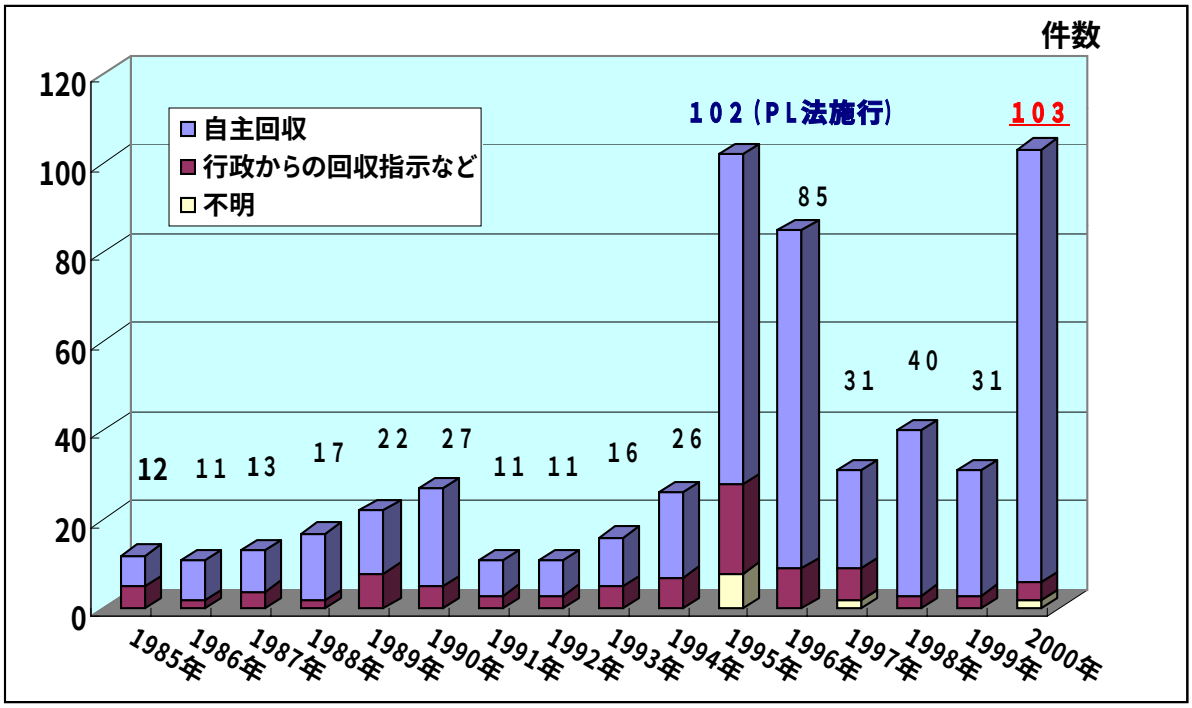

図1　リコール件数の推移（当社調べ：1985年1月～2000年9月末までの新聞などに掲載された社告や記事を集計、自動車を除く）

2000年に入り、リコールが急増している。ここ数年、年間30件～40件で推移していたリコールが2000年は９月末までに103件に達した(当社調べ)。

実際に問題があって回収された製品もあるが、なかには原因調査の結果、回収する必要がないと判断し、消費者に調査結果を回答するとともに謝罪して事態を収拾した企業もある。

一方で、同じように対応しても後になってマスコミに報道され、イメージダウンを最小限にするために泣く泣く回収に踏み切った企業もある。

いったい、リコールはどのような基準や手順で行ったらよいのだろうか。

事件発生から４日間で店頭からの製品の撤去を完了し、迅速な解決につなげた参天製薬株式会社を例に、リコール対応のポイントをまとめた。

©東京海上リスクコンサルティング株式会社 2000

Ⅰ.リコールが増えている

１．リコールの推移

ＰＬ法施行後、沈静化しつつあったリコールが2000年に入り急増している(図１)。

新聞などに掲載された社告や記事を集計したところ、１月から９月末までのリコール件数は103件に達し、ＰＬ法施行後最高となった。うち４分の３にあたる78件は、６月に起こった集団食中毒事件以降に発生しており、食品のリコールが58件と突出している。

こうした状況を見る限り、リコール件数の推移は重大事故の発生など社会環境に大きく左右されているようである。このことは、どんな事態が起こったらリコールを行うかの明確な判断基準が企業にないことを同時に示唆している。

日本損害保険協会が1994年に行った「企業のＰＬ法に対する意識と対応に関する調査」によると、製品事故の防止や製造物責任の回避等のために「現在実施している施策」として

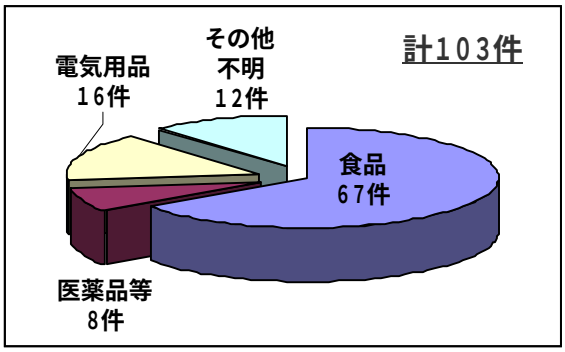

図２　リコールした製品（2000年１月～９月末）

「リコール実施体制の構築」をあげたのは回答企業全体の4.2%に過ぎず、「今後必要な施策」として回答した割合も11.5%にとどまった(表１)。

しかし、どんなに品質管理体制が優れた企業でも、ときどきミスをする人間という存在が関わっている限り、製品事故をなくすことは困難である。また、近年は第三者による異物混入などの事件も少なくない。

製品を供給する企業にとって、リコールが無関係ということはないのである。

(%)

複数回答	現在実施している施策	さらに充実したい施策	今後必要な施策
社内勉強会の実施	14.8	7.6	29.5
PL対策委員会･製品安全管理部門の設置	4.0	2.6	14.8
製品安全に関する社内方針･社内規定の制定	11.6	7.5	20.9
ISO9000シリーズの取得	1.7	1.1	9.2
指示･警告･取扱説明書の検討	12.9	8.0	17.5
リコール実施体制の構築	4.2	2.7	11.5
アフターサービス･メンテナンス体制の構築	16.7	9.9	18.7
文書管理規定の構築	5.5	3.9	12.8
苦情対応･訴訟対応体制の構築	8.8	6.2	20.6
損害賠償対策として社内での資金積み立て	3.7	1.7	13.7
賠償責任保険の手配	9.5	2.1	18.5
その他	0.4	0.3	0.1
無回答	60.7	69.3	43.0

表1　製品事故防止や製造物責任回避のための施策(日本損害保険協会調べ)

©東京海上リスクコンサルティング株式会社 2000

２．リコールの考え方

企業にとってリコールを要する事態は一種の危機に違いないが、あまり企業防衛的な観点から臨むのは好ましくない。リコールをマイナスイメージでとらえると、行わないですませる方向へ対応が向かいがちになる。

リコールはもともと製品安全活動の一環であり、安全な製品を消費者に提供するという企業の社会的責任を全うするために必須の活動なのである。

この活動の原点に戻れば、対応は自ずと消費者重視の姿勢に変わるはずである。対応いかんによっては、リコールを行うことによって消費者の信頼を増すことも可能であろう。

そのためには、一貫した企業理念や方針のもとにあらかじめ体制を構築し、日頃から社員の教育・訓練を行っておく必要がある。

現在、さかんに報道される危機管理やリスクマネジメント論には、その視点が欠けているものがみられる。

Ⅱ．事例紹介－参天製薬株式会社－

参天製薬株式会社が2000年６月に行った一般用目薬*のリコール対応は、企業脅迫という特殊な事情があったものの、負の情報を積極的に公表し、社会から高い評価を受けたケースとして記憶に新しい。

実際にどのような手順でリコール対応を行ったのか経過を追った。

１．事件発生～対応チームの立ち上げ

６月14日、その封筒は社長宛になっていたが、同社製の目薬が入っていたため、いったんお客様相談室に配送された。

９時頃、スタッフが開封したところ、自社製品の目薬と手書きの脅迫文が入っており、「２千万円を用意しろ。応じない場合は異物を混入した目薬数十本をばらまく」と書かれていた。

日　付	経　　過
６月14日	９時頃、お客様相談室に異物(トルエン)の入った一般用目薬と現金２千万円を要求する脅迫文が届く。すぐに出張中の社長に報告する。 11時頃、警察へ通報 12時頃、警察へ出向き、脅迫文と異物入りの目薬を渡す。 16時頃、社長が帰社し、正式に対応チームを立ち上げる。
15日	15時、犯人は現金授受の現場に現れず。この時点で製品の回収を決定。行政(大阪府、石川県、厚生省)に回収決定を連絡する。 19時、**記者会見(１回目)。**事件を公表し、製品の回収を発表。ＣＭ停止。 店頭からの製品撤去・回収開始
16日	新聞と同社のホームページに社告掲載(１回目) お客様相談室の電話回線を増設。薬剤師を配置し、照会応答にあたる。
17日	ホームページに回収状況の中間報告掲載(２回目) 店頭からの製品撤去完了
22日	ホームページに販売再開の予定と回収状況の報告掲載(３回目)
23日	夜、犯人逮捕。「金に困ってやった」と自供
24日	お客様相談室の体制を平常時に戻す。
28日	**記者会見(２回目)。**生産再開と業績修正を発表 ホームページに生産再開の報告掲載(４回目)
７月４日	全国で販売再開。ＣＭは７月第２週から再開 対応チーム解散

表２　参天製薬脅迫事件とリコール対応

＊ 一般用目薬とは、薬局・薬店で消費者が直接購入できる目薬。

©東京海上リスクコンサルティング株式会社 2000

スタッフの報告を受けたお客様相談室長が総務部と社長室に連絡し、総務部長と社長室広報・ＩＲ担当の内田マネジャーが集まった。

送られてきた目薬には二層に分かれた液体が入っており、一目で異物であると分かった。手書きの脅迫文もいたずらとは思えず、全員がただごとではないと直感した。森田社長は東京で業界団体の会合に出席していたが、ただちに事態が報告された。

一報を受けた森田社長は、グリコ・森永事件を思い起こした。「かい人２１面相」と名乗る犯人グループが企業を脅迫し、青酸入りの菓子を各地のスーパーにばらまいた事件である。事件に巻き込まれた企業は200億円以上の損害を受け、業績の回復に数年を要した。

「脅迫に一度応じると後も続く。毅然とした態度が必要だ」

森田社長はそう考え、警察への通報とリコールの準備を指示した。

リコールにかかる直接経費はざっと見積もって10億円ぐらいだろうか。損失は莫大なものになるが、「患者さんと患者さんを愛する家族の視点で考える」という会社の基本方針に返り、苦渋の決断をした。

11時頃、広報担当の内田マネジャーが所管の警察署に電話で通報し、約１時間後、脅迫文と異物が混入された目薬を提出した。同時に、一般用目薬の営業を担当する「薬粧部」と「生産本部」「社長室(広報担当)」から正副２名ずつメンバーが集まり、それぞれ情報収集とリコールの準備を開始した。

「薬粧チーム」は代理店、薬局・薬店への連絡を担当し、どのくらいの流通在庫を抱えているかを調べ報告した。「生産本部」は回収ルートの検討と併行し、異物を混入しにくい新パッケージの開発に着手した。「広報チーム」は記者会見と新聞に掲載する社告の準備にかかった。

16時頃、森田社長が帰社し、リコール対応チームが正式に立ち上がった。それまでに各チームがつかんだ情報が社長に報告され、今回の対応について確認し合った。

２．事件の公表～製品撤去完了

15日15時、犯人は現金授受の現場に現れなかった。脅迫は単なるいたずらである可能性が強まったが、大阪府(本社所在地)、石川県(回収製品の保管・廃棄を行う能登工場がある)、厚生省にリコール決定を報告した。また、17時過ぎ、報道各社へ記者会見の開催を連絡した。

19時、記者会見(１回目)。森田社長が事件の概要とともに全国７万店の薬局・薬店から一般用目薬全24品目、約250万個を回収すると発表した。ＣＭも停止した。

発表と同時に、対象製品の店頭撤去を開始する。代理店と薬局・薬店に対しては、主にＦＡＸで店頭撤去を依頼した。

株価への影響を抑えるため、記者会見だけでなく、株主に対しても情報を流した。また、マスコミを通さず、自社の見解を直接消費者に発信するためホームページに社告を掲載し、その後も活用することにした。

16日、新聞各紙の朝刊に社告が掲載される。

お客様相談室では、大急ぎで想定問答集を作り、消費者や薬局・薬店からの照会に備えた。ふだんは室長を含め３人体制だが、電話回線を15回線増設し、それぞれに薬剤師を配置した。また、通常８時から17時までの開設

©東京海上リスクコンサルティング株式会社 2000

時間を20時まで延長した。照会件数は17日午前までに1,800件を上回った。ほとんどは消費者からの「購入した目薬は大丈夫か」「返品したい」といった内容で、薬局・薬店からは消費者への対応方法や回収方法を確認するものが多かった。

17日、ホームページに２回目の社告を掲載し、回収状況と今回の対応についての考え方を伝える。

同日、店頭からの全対象製品の撤去を完了した。撤去が滞りなく進んでいるかどうかは社員が目視で確認した。薬粧部門の営業社員70名に加え、医薬部門の約400名のＭＲ(医薬情報担当者)が応援に回った。社員の中には家族に確認を頼んだ者もいた。

22日、ホームページに３回目の社告を掲載。店頭撤去完了の報告と新パッケージを施した製品を６月末から順次製造開始すると発表した。

３．犯人逮捕～対応チームの解散

23日夜、犯人が逮捕された。逮捕のきっかけは、コンビニエンスストアの店員からの通報だった。犯人はうかつにも店内のコピー機に脅迫文の下書きを忘れた。それを保管していた店員がニュースで事件を知り、警察に届けたのだった。

早速、同社に取材が殺到したが、

「早期に容疑者が逮捕され、安堵しています。引き続き、製品の販売再開に向けて全社挙げて取り組みます」

とする社長名のコメントを内田マネジャーが本社前で読み上げ、各社に配布した。

24日、犯人逮捕に加え、照会件数が減ったため、お客様相談室の体制を平常時に戻した。

28日、記者会見(２回目)。同日より能登工場で新パッケージを施した製品の生産を開始し、７月４日から全国の薬局・薬店で販売を再開、ＣＭは７月第２週から再開すると発表した。加えて、13億円の減益予測など業績の修正についても報告した。ホームページにも同じ内容の社告を掲載した。

７月４日、販売開始。対応チームは解散した。この日、同社の株価は事件前の株価を回復し、さらに値を上げた。

＊＊＊

最終的に、回収予定数250万個にデッドストックが加わり330万個が回収された。回収された目薬は能登工場に集められた後、廃棄処分された。

薬事法などにより、医薬品等の回収に着手した場合、事業者は回収着手報告と回収終了報告を都道府県に行うことになっているが、ここでいう回収終了とは完全に返品がなくなった状態をさすという。

同社にはいまでも１日に数個単位の返品があるため、回収終了報告は11月10日時点でまだ提出できていない。

今回の経過について内田マネジャーは次のように語った。

「薬粧部は回収の尾を引きながら活動しているし、経理部は業績修正などをしている。広報はアナリストの方々への対応などがあるということで、なかなか終わりは実感できない。よかったことは、早く情報を開示し、マスコミに取り上げていただいたことで早期に犯人が逮捕されたこと。マスコミの影響力を痛感した。だから、情報は正しく迅速に出さければいけないと思う」

©東京海上リスクコンサルティング株式会社 2000

Ⅲ．リコール対応のポイント

１．マニュアル作りの重要性

リコール対応体制構築の第一歩は、マニュアル作りにあるといっても過言ではない。

リコール対応には、事故の原因究明、被害想定、回収の要否判定、回収の告知、関係者（消費者、取引先、行政）への対応、回収実施、回収品の処理などさまざまな業務がある(図３)。

万一の際、これらを迅速かつ的確に行えるようにするためには、リコール対応マニュアルを作成し、教育・訓練を行う必要がある。

マニュアルの作成にあたって重要な点は、

(1)企業トップをはじめ、リコールに関わる全部門が参画し、マニュアルを作成する

(2)リコールの「目標」を全員で共有する

などがあげられる。

リコールの目標とは基本原則をさし、製品の回収を行う場合のよりどころとなる。

前述の事例でいえば「患者さんと患者さんを愛する家族の視点で考える」がこれに相当する。

たとえば、以下の例があげられる。

《リコールの目標》
１．消費者その他の人々およびその財産に被害を与えることを防止する
２．すべての法規制を遵守する
３．会社の資産を保護する

この基本原則が関係者に浸透していないと、回収の要否判定で意見が分かれてしまう。

マニュアルの作成は通常数ヶ月を要するが、作成作業を通して、関係者に企業理念を浸透させ、部門間の連携が強化されるなどリコール対応体制の基盤作りにも効果がある。

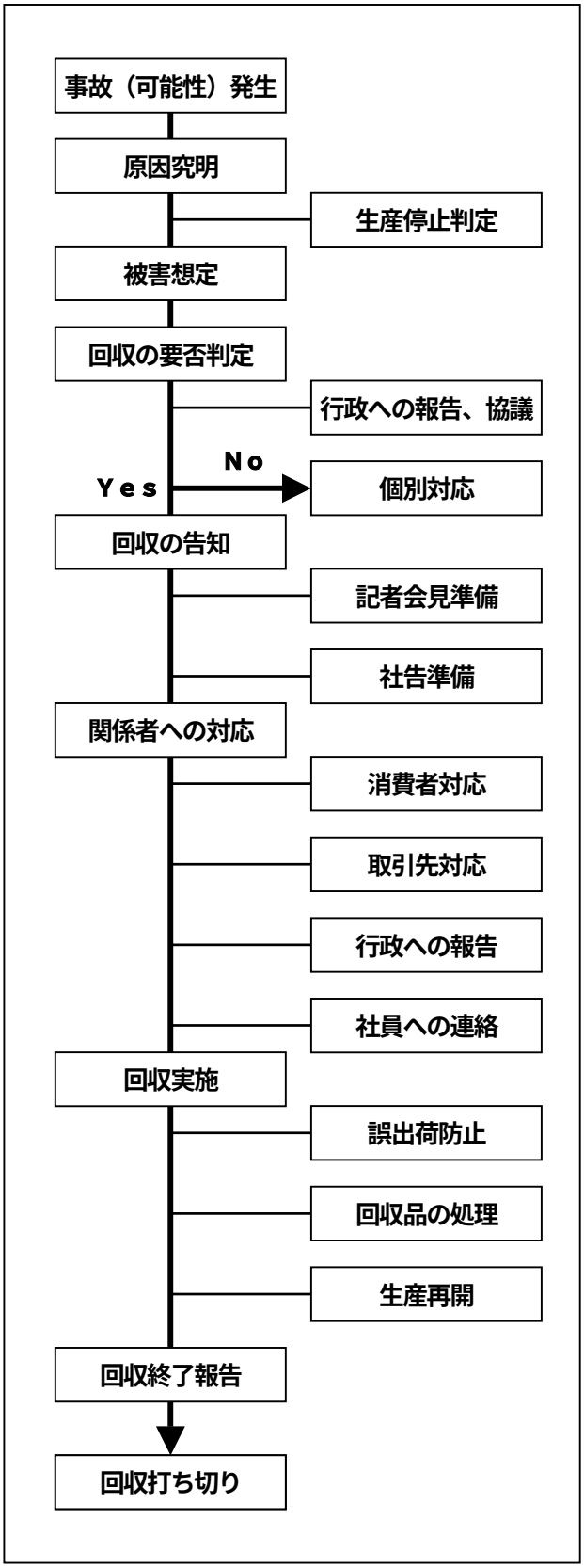

図３　リコール対応のフローチャート

©東京海上リスクコンサルティング株式会社 2000

２．マニュアルの構成例

マニュアルの構成は二つに大別される。

リコール対応の手順を記した「本文」のほかに「付録」をつけ、関係者の連絡リスト、製品の流通経路、社告や通知文のサンプル、消費者とマスコミ対応に関する注意事項など記載した文書を添付する。

内容は具体的でなければいざというとき役に立たないが、具体的であるほど陳腐化しやすいといった問題もある。リング式バインダーを採用すると、アップデートした内容を適宜差し替えられる。

1. リコールの目的
2. 用語の定義
3. 基本方針
4. リコール業務の全体像
5. リコール対応チームと関係部門の責務
6. リコール関連情報の収集
7. 回収の要否・方法の判定
   - 7-1 回収決定権者と決定に至る手続き
   - 7-2 原因究明
   - 7-3 被害想定
   - 7-4 行政との連絡・協議
   - 7-5 回収レベルの検討
   - 7-6 回収対象製品の所在の確認
   - 7-7 回収方法、補償方法の検討
8. 回収実施計画
   - 8-1 回収実施にかかわる業務と担当
   - 8-2 費用の見積もりと調達方法
   - 8-3 回収の告知
   - 8-4 記者会見の方法
   - 8-5 被害者への対応
   - 8-6 照会応答
   - 8-7 回収実施
   - 8-8 誤出荷防止
   - 8-9 回収品の処理
   - 8-10 回収状況の把握と評価
9. 回収の打ち切り
10. 社員への情報伝達
11. 回収実施計画の見直し
12. 教育・訓練

表３　リコール対応マニュアル(本文)の構成例

３．各ステップにおける主な業務内容

３－１　原因究明、被害想定および行政への報告

製品事故またはその可能性のある事態が発生した場合、速やかに問題の製品を入手し、関連情報を分析して、その問題は、なぜ、どのようにして起きたのかの原因究明を行う。

その結果を踏まえ、問題製品による被害がどの程度の深刻度と広がりを持つか、またどの位の頻度で発生する可能性があるのかなどの観点から被害想定を行う。

情報収集の遅れはその後の意思決定や対応の遅れにつながるため、できるだけ迅速に行う。たとえ法律などに連絡・報告の義務がなくても、この時点で製品に問題があると分かった場合、行政に連絡し、指導や協力を得ることが望ましい。

３－２　回収の要否と方法の判定

回収の要否と方法は、各担当部門からの責任者で構成されるリコール対応チームが、原因究明や被害想定の結果をもとに判定し、チームの最高責任者(企業トップ)が最終的な判断を下す。

しかし、ときには結果がすべて出そろう前に判断しなければならないこともある。

そのような場合に備え、あらかじめリコールの目標を明確にしておくと誤った判断を回避しやすくなる。

３－３　回収の告知、関係者への対応

回収の実施が決まれば、ただちに行政への報告、回収の告知、関係者(消費者、取引先)への対応などを行う。

回収の告知には社告や記者会見などがあるが、記者会見は事前に想定問答を作成し、あいまいな受け答えはせず事実をきちんと伝える。

©東京海上リスクコンサルティング株式会社 2000

社告や取引先への通知文などはあらかじめサンプルを作成しておくと、いざというとき慌てずにすむ。実際、社告の作成に手間取り、公表が遅れたケースもある。

また、消費者からの照会応答に備え、電話回線を増設し、要員を配置する。ここでも想定問答を作成し、一貫した対応に努める。

万一、関係者(消費者、取引先)に被害を与えた場合は、企業の全力を注ぎ、謝罪と補償などを行う。

３－４　回収実施と処理、代替品の手配

回収品の処理や代替品（または返金）の手配についても考える。

回収した製品は専用の倉庫やスペースに保管し、間違って出荷することのないよう厳しく管理する。

また、製品の大量廃棄に備え、あらかじめ信頼のある処理業者と提携しておく。

さらに、代替品の在庫と返金のための資金を確保し、製品の回収と同時に手渡せるよう準備する。ここでの対応が遅いと、新たなイメージの低下を招きかねないので注意を要する。

３－５　事後処理

製品の回収が完了し、販売再開に至ったところでリコール対応チームを解散するが、解散前に一連のリコール対応について記録をまとめ、行政や関係者（消費者、取引先）に報告する。

また、今回のリコール対応で明らかになった問題点や課題を整理し、マニュアルを修正したうえ、社員に浸透させる。

事後処理を社内外に対してきちんと行うことにより、企業の社会的責任の重要性を社員に再認識させる効果があるほか、次のリコールをより迅速かつ的確に行うことができる。

４．回収の判定について

今年頻発したリコールのなかには、本来回収を行う必要のなかったものが少なからずあったといわれる。

しかし、原因究明や被害想定が不十分なまま回収に踏み切ってしまうと、次のような問題が生じる可能性がある。

①消費者や取引先に不信感を抱かせる

②社会的な信用の失墜によって企業の業績が悪化する

③社員の士気が低下する

④製品の大量廃棄による資源の無駄や環境への負荷が生じる

⑤悪意を持つ人間を増長させる

したがって、原因究明と被害想定の結果、自社に非がなく、被害が拡大しないと確信できる場合は、回収をしないという選択についても考えるべきである。

ただし、その場合においても不快感を与えたことに対して謝罪し、原因究明の結果と再発防止(改善)に向けた取り組みなどをきちんと消費者に伝えることが大切である。

状況によっては、文書やホームページなどを通して、正しい事実とともに企業としての考え方や今後の方針を明らかにするのもよい。

前述の事例では、記者会見以外に自社のホームページを通して現状報告や今後の見込み、企業としての考え方を発信していた。

多くの消費者が求めているのは、情報や意見を積極的に公表することで責任を果たそうとする企業の姿勢なのである。

[環境・製品安全グループ　真野　貴己]

©東京海上リスクコンサルティング株式会社 2000